



Nuevos retos asociados a la tecnificación laboral: el tecnoestrés y su gestión a través de la Psicología Organizacional Positiva

Tatiana Cuervo-Carabel¹, Isabella Meneghel², Natalia Orviz-Martínez¹ & Sergio Arce-García¹

¹Universidad Internacional de la Rioja (UNIR)

²Universitat Internacional de Catalunya (UIC)

Recibido: 2020-2-7

Aceptado: 2020-4-21

Nuevos retos asociados a la tecnificación laboral: el tecnoestrés y su gestión a través de la Psicología Organizacional Positiva

Resumen. La introducción de las nuevas tecnologías ha provocado cambios en todos los ámbitos de la sociedad, y el mundo laboral no es ajeno a ello, lo que hace necesario el análisis y la reformulación de los hábitos y las actuaciones en materia de seguridad y salud dentro de las empresas. El tecnoestrés ha surgido como uno de los riesgos asociados al creciente uso de las tecnologías de la información y comunicación. El objetivo de este trabajo es analizar la eficacia de las intervenciones psicosociales positivas en la gestión del tecnoestrés. Para ello se analizan ambos conceptos y se realiza un estudio de caso en el que se evalúa el tecnoestrés en el personal de gestión de una empresa de servicios, y se propone, basándose en los resultados encontrados, una serie de intervenciones desde la Psicología Organizacional Positiva. Se concluye que la Psicología Organizacional Positiva puede ser eficaz en la gestión del tecnoestrés. Las principales limitaciones del trabajo estarían asociadas al tamaño de la muestra, que no permite la generalización de los resultados, pero se abre una puerta a un nuevo paradigma de investigación que ahonde en la gestión del tecnoestrés desde un campo poco analizado hasta el momento como es la Psicología Organizacional Positiva.

Palabras clave: tecnoestrés; Psicología Organizacional Positiva; tecnología; seguridad y salud

The New Challenges of the Technification of Work: Managing “Technostress” Through Positive Organizational Psychology

Summary. The introduction of new and changing technologies has led to changes in all areas of society, and the world of work is no exception. This had created a need for an analysis and reformulation of habits and actions related to workplace health and safety. “Technostress” has emerged as one of the risks associated with the increasing use of information and communication technologies. The aim of this work is to analyze the effectiveness of positive psychosocial interventions aimed at technostress management. To do this, the two concepts are analyzed via a case study. The study begins with an assessment of technostress among the management staff of a service company. Based on the results of this initial assessment, a range of ongoing Positive Psychology interventions were designed and implemented. It is concluded that Positive Organizational Psychology can be an effective tool for technostress management. The main constraints of this work would be associated with the size of the sample, which does not allow the generalization of the results. Nonetheless, it opens a door to a new research paradigm to delve deeper into the issue of technostress management from the field of Positive Psychology, which a connection that to date has received scanty theoretical attention.

Keywords: Technostress; Positive Organizational Psychology; technology; safety and health

Correspondencia

Tatiana Cuervo-Carabel

Universidad Internacional de la Rioja (UNIR)
Escuela Superior de Ingeniería y Tecnología - ESIT
Avenida de la Paz, 137, 26006, Logroño (La Rioja). España
tatiana.cuervo@unir.net, 941 210 211

Introducción

A lo largo de los últimos veinte años, la sociedad y el mundo laboral están experimentando cambios significativos debidos a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la consecuente transformación digital. La invasión en la vida diaria de ordenadores, *smartphones* y redes social, por citar solo algunas cosas, implica realizar cambios tecnológicos y culturales a los que las organizaciones y los modelos de negocio se deben adaptar para ser competitivos. Estos cambios llevan a la necesidad de prestar atención a un problema cada vez más incipiente en la sociedad y en el mundo laboral: el tecnoestrés. De hecho, el tecnoestrés se puede considerar uno de los riesgos emergentes asociados al creciente uso de las TIC. En una reciente revisión bibliográfica llevada a cabo por Cuervo, Orviz, Arce y Fernández (2018) a través de la *Web of Science* (WoS) sobre el tecnoestrés en el trabajo, se concluye que, en la actualidad, es cuando más atención se le está prestando al tema y en los últimos tres años (2015-2017) se ha publicado el 45% de los artículos.

Desde la perspectiva psicológica, el tecnoestrés se puede considerar un fenómeno negativo que afecta a las personas a diferentes niveles: cognitivo, afectivo, conductual y fisiológico. Estas consecuencias hacen que sea necesario ahondar en el tecnoestrés a través de estudios empíricos centrados en plantear modelos teóricos para su conceptualización y en conocer sus consecuencias en las organizaciones. Sin embargo, también resulta de mucho interés proporcionar evidencia empírica acerca de estrategias de gestión que reduzcan el impacto de este riesgo emergente sobre los trabajadores (Cuervo et al., 2018).

A través de este trabajo, se pretende analizar la Psicología Organizacional Positiva (POP) como herramienta de gestión del tecnoestrés. La Psicología habitualmente se relaciona con la gestión de la patología en las personas, los grupos, las organizaciones y las sociedades, es decir, el foco se pone en la connotación negativa (Salanova, Llorens & Martínez, 2016). Sin embargo, la Psicología conlleva una parte positiva que puede resultar fundamental a la hora de gestionar la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores en la nueva realidad tecnificada en la que la sociedad se encuentra inmersa.

El tecnoestrés

La tecnología proporciona muchas ventajas a las organizaciones, pues mejora la productividad (Cardona, Kretschmer & Strobel, 2013), la autonomía, la flexibilidad, la satisfacción y el desempeño (Vega, Anderson & Kaplan, 2015). También tiene un impacto positivo en la seguridad y salud laboral porque posee el potencial de aportar aspectos positivos como la ausencia de los trabajadores en lugares peligrosos (ej., automatización, drones), la mejora de la calidad del trabajo (ej., formación, reducción de los desplazamientos), la mejora de colaboración funcional, un amplio intercambio

de conocimientos, etc. (Orviz, Cuervo, Fernández & Arce, 2017). Sin embargo, no se debe perder de vista que también genera nuevos retos en la gestión organizacional.

La fuerte incursión de las TIC en todos los ámbitos de la sociedad está abocando a la misma hacia una sobrecarga tecnológica (Harris, Harris, Carlson & Carlson, 2015) que, si no se gestiona adecuadamente, puede generar problemas para la salud y el bienestar de las personas. En este sentido, el estrés relacionado con el uso de las TIC ha comenzado a recibir más atención en el campo del estrés ocupacional (Ninaus, Diehl, Terlutter, Chan & Huang, 2015).

Cuando se habla del estrés creado por el uso de las TIC, aparece el concepto de tecnoestrés (Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan & Ragu-Nathan, 2007). Se considera el tecnoestrés la consecuencia de los intentos y las luchas de un individuo por lidiar con las TIC en constante evolución, así como los cambios en las necesidades cognitivas y sociales relacionadas con su uso (Nimrod, 2017).

Investigaciones previas señalan que las consecuencias del tecnoestrés son diversas: tensión (Day, Paquet, Scott & Hambley, 2012; Chesley, 2014), angustia en los trabajadores (Chesley, 2014), agotamiento (Day et al., 2012) y disminución de la satisfacción laboral (Khan, Rehman & Rehman, 2016). Además, el tecnoestrés puede generar distintas afecciones físicas, como, por ejemplo, problemas cardiovasculares, gastrointestinales, insomnio, tensión muscular, etc. (Chiappetta, 2017). El tecnoestrés es, por lo tanto, un problema real dentro del mundo laboral y que habrá que gestionar para garantizar el bienestar de las personas, teniendo en cuenta que estas consecuencias dependen tanto de las características de las TIC, como de otros factores como la edad, el género, la educación y la confianza, que pueden afectar a los niveles de tecnoestrés en el trabajador (Ragu-Nathan, Tarafdar, Ragu-Nathan & Tu, 2008; Stadin et al., 2016).

La bibliografía existente identifica como principales antecedentes de tecnoestrés: la sobrecarga de información (Lee, 2016), la cantidad y el contenido de las interrupciones asociadas a las TIC (Al-Qallaf, 2006; Galluch, Grover & Thatcher, 2015), la presión para estar constantemente disponible (Ninaus et al., 2015), el desequilibrio entre las demandas externas y las capacidades internas (Sellberg & Susi, 2014), la sobrecarga de trabajo y la ambigüedad de rol (Ayyagari, Grover & Purvis, 2011), la autoeficacia informática y la dependencia tecnológica (Shu, Tu & Wang, 2011) y la falta de capacitación (Al-Qallaf, 2006). Estos factores generan tecnoestrés en el trabajador, lo que provoca una disminución de su satisfacción laboral que deriva en un menor compromiso y de continuidad en la empresa (Ragu-Nathan et al., 2008).

En cambio, entre los inhibidores del tecnoestrés destacan: la alfabetización digital (Kim, Lee, Yun & Im, 2015), el soporte y apoyo (Yan, Guo, Lee & Vogel, 2013; Kim et al., 2015), la participación (Poole & Denny, 2001; Kim et al., 2015), la segmentación cultural (en-

tendida como el grado de madurez de la cultura organizacional en cuanto a la separación trabajo-vida personal) y la equidad de recompensas (Kim et al., 2015). Estos factores disminuyen el tecnoestrés y provocan una mayor satisfacción laboral de los trabajadores que aportará ventajas a la organización.

El establecimiento de estrategias por parte de las organizaciones que ayuden a potenciar los inhibidores y a reducir los antecedentes de tecnoestrés se hace imprescindible (Cuervo et al., 2018), no solo para garantizar la salud de los trabajadores, sino porque hay estudios que ponen de manifiesto una relación directa entre el tecnoestrés y la disminución de la productividad (Tarafdar et al., 2007; Hung, Chen & Lin, 2015) y del rendimiento (Tarafdar, Pullins & Ragu-Nathan, 2015) en el trabajo.

Las intervenciones psicosociales positivas

El concepto de Psicología Positiva nace en los años noventa, cuando Martin Seligman (1999) definió el concepto como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y las organizaciones. El desarrollo y la aplicación de este concepto en el campo organizacional definen la POP como el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como de la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de organizaciones para que sean más saludables (Salanova, Martínez & Llorens, 2005; Salanova, Llorens & Martínez, 2016). El objetivo de la POP es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo, así como amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional. Desde este enfoque, las intervenciones positivas en el entorno laboral pueden estar centradas en el individuo o ser planteadas a escala colectiva en la organización.

Las intervenciones positivas centradas en el individuo buscan sus fortalezas, para fomentar la amabilidad y las buenas relaciones, reconocer su trabajo, compartir noticias positivas, potenciar los aspectos positivos del trabajo y desarrollar la resiliencia (Salanova et al., 2016). Por otra parte, las intervenciones planteadas a escala colectiva en la organización gestionan el capital humano, para adaptar los puestos de trabajo a cada trabajador teniendo en cuenta sus fortalezas, recursos, inquietudes y necesidades o desarrollar los potenciales de los trabajadores mediante el *coaching* desde la Psicología Positiva.

Dentro del campo de la POP hay estudios que ponen de manifiesto cómo las intervenciones positivas en las organizaciones constituyen herramientas que permiten mejorar el bienestar y el desempeño de los trabajadores, disminuir el estrés y el agotamiento, y en menor medida, la depresión y la ansiedad (Meyers, Van Woerkom & Bakker, 2013). Algunos estudios recientes hacen énfasis en la posible relación entre la POP y el tecnoestrés. Por ejemplo, se ha propuesto el concepto de “tecnologías positivas” entendido como un enfoque proactivo aplicado al uso de las tecnologías para incre-

mentar el bienestar de los empleados (Brivio et al., 2018).

La integración de las intervenciones positivas en la estrategia empresarial, planificándolas, probando su efectividad una vez implementadas y manteniéndolas en el tiempo evitando que se trate de algo puntual, se vuelve imprescindible (Salanova et al., 2016).

Objetivo del presente trabajo

Las intervenciones psicosociales positivas, hasta el momento, han sido poco analizadas a la hora de gestionar el tecnoestrés en las empresas. Por esta razón, el objetivo de este trabajo es indagar en la eficacia de las intervenciones desde la POP a la hora de reducir los creadores de tecnoestrés y potenciar sus inhibidores.

En primer lugar, se desarrollará un estudio que permita conocer el nivel de creadores e inhibidores de tecnoestrés en el personal de gestión de una empresa de servicios. Para ello se analizarán los dos constructos de segundo orden propuestos por Ragu-Nathan et al. (2008), así como la desconexión digital, teniendo en cuenta que el concepto de derecho del trabajador a la desconexión empieza a cobrar importancia, por lo que puede jugar un papel clave en la gestión del tecnoestrés.

En segundo lugar, y basándose en los resultados obtenidos, se propondrá una serie de intervenciones positivas centradas en la organización, y se evaluará, finalmente, su eficacia. Se proponen, por lo tanto, las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: las intervenciones psicosociales positivas permitirán reducir los niveles de los creadores de tecnoestrés.

Hipótesis 2: las intervenciones psicosociales positivas permitirán incrementar los niveles de los inhibidores de tecnoestrés.

Hipótesis 3: las intervenciones psicosociales positivas permitirán mejorar los niveles de desconexión digital.

Método

Muestra y procedimiento

Se llevó a cabo un estudio longitudinal con una muestra de 50 trabajadores que, de manera habitual, utilizaban las TIC para el desarrollo de su actividad. Todas las personas ocupaban el puesto de personal de gestión de una empresa de servicios y utilizaban, durante gran parte de su jornada laboral, las TIC, principalmente ordenadores, tanto fijos como portátiles, y *smartphones*. Participaron 35 trabajadores, que representaban una tasa de respuesta del 70%. En la tabla 1 se recogen las características de la muestra.

El cuestionario fue distribuido en formato electrónico a través de la aplicación Google Forms, y se explicaba a los participantes los aspectos más significativos del proyecto: para qué se realiza el estudio, voluntariedad de participación, garantía de anonimato y confidencialidad de las respuestas, necesidad de una respuesta sincera y tratamiento de los resultados obtenidos.

Tabla 1. Características de la muestra

Sexo	Frecuencia
Hombre	48.6%
Mujer	51.4%
Edad	Frecuencia
26 a 35	22.9%
36 a 45	37.1%
46 a 55	31.4%
56 a 65	8.6%
Educación	Frecuencia
Bachiller	20%
Titulado universitario	40%
Máster	25.7%
Doctorado	2.9%
Técnicos especialistas	11.4%
Experiencia uso TIC o número de años usando TIC	Frecuencia
Menos de 1 año	2.9%
2 a 5 años	8.6%
6 a 10 años	14.3%
11 a 15 años	22.9%
Más de 16 años	51.4%
Horario de trabajo	Frecuencia
Media jornada	2.9%
Jornada completa	97.1%
Horas uso TIC/día en el trabajo	Frecuencia
Menos de 1 hora	5.7%
2-3 horas	5.7%
4-5 horas	20%
6-7 horas	37.1%
8 horas	31.4%

Se contactó con los trabajadores para la evaluación pre-intervención y, una vez finalizado el plan de intervención, transcurrido un año desde la primera evaluación, se verificó la efectividad de las medidas volviendo a pasar el cuestionario para comparar los resultados del antes y el después de la intervención y, de esta manera, determinar si la intervención propuesta resultó eficaz para disminuir el riesgo de tecnoestrés al que estaban expuestos los trabajadores.

La encuesta se mantuvo activa durante dos semanas en ambas fases de recogida de datos (pre y posintervención).

Variables

Las variables consideradas en el estudio a través de diferentes cuestionarios se detallan a continuación. Todas las escalas se puntuaron de acuerdo con una escala tipo Likert de cuatro puntos que iban de 1 (totalmente en desacuerdo) a 4 (completamente de acuerdo). También se proporcionó una quinta opción “no aplica / no lo sé”.

Creadores e inhibidores del tecnoestrés: Se utilizó el cuestionario de Ragu-Nathan et al. (2008) que dividen los creadores de tecnoestrés en cinco grupos: sobrecarga tecnológica (4 ítems), tecno-invasión (4 ítems), tecno-complejidad (5 ítems), tecno-inseguridad (4 ítems) y tecno-incertidumbre (4 ítems). En cuanto a los inhibidores de tecnoestrés, los dividen en tres grupos: facilitación de la alfabetización (4 ítems), provisión de apoyo técnico (3 ítems) y facilitación de la participación (3 ítems). La tabla 2 recoge una contextualización de los constructos evaluados.

Falta de desconexión digital: Se utilizó el cuestionario de Jonušauskas y Raišienė (2016), que permite

Tabla 2. Creadores e inhibidores del tecnoestrés

Constructo evaluado	Contextualización
Sobrecarga tecnológica	Aumento de carga de trabajo y cambio en los hábitos del trabajador asociado al uso de las TIC.
Tecno-invasión	Dificultad para separar la vida laboral y personal derivado del uso de las TIC.
Tecno-complejidad	Falta de competencia del trabajador en cuanto al uso de las TIC.
Tecno-inseguridad	Pérdida de confianza del trabajador en sus habilidades relacionadas con el uso de las TIC.
Tecno-incertidumbre	Modificaciones constantes asociadas a la rápida evolución de la tecnología.
Facilitación de la alfabetización	Formación e información que aumentan las competencias de los trabajadores en el uso y manejo de las TIC.
Provisión de apoyo técnico	Proporción de un servicio de ayuda al usuario de las TIC.
Facilitación de la participación	Fomento de la adquisición de competencias tecnológicas en la organización.

Tabla 3. Desconexión digital

Constructo evaluado	Contextualización
Consecuencias socioemocionales de trabajar fuera del horario laboral	Influencia que tiene sobre el trabajador el hecho de trabajar fuera del horario laboral haciendo uso de las TIC.
Costumbre de trabajar fuera del horario laboral	Uso de las TIC que hace el trabajador fuera del horario laboral.

determinar si el trabajador es capaz de llevar a cabo esa desconexión digital fuera de sus horas de trabajo, analizando dos dimensiones: efectos emocionales de trabajar fuera del horario laboral (4 ítems) y costumbre de trabajar después del horario laboral (4 ítems). La tabla 3 recoge la contextualización de los dos constructos evaluados.

Análisis de datos

En primer lugar, se realizaron análisis descriptivos y se analizaron las consistencias internas (alpha de Cronbach) para cada una de las escalas del estudio mediante el paquete estadístico IBM SPSS Statistics 24.0. Posteriormente se realizaron análisis de las correlaciones para ver la relación entre las variables analizadas. En tercer lugar, se indagaron los factores de riesgo presentes en la empresa examinando los porcentajes de trabajadores que manifestaban estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación planteada en el caso de los creadores de tecnoestrés y la desconexión digital, y los porcentajes de trabajadores que señalaban estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en el caso de los inhibidores de tecnoestrés, lo que permitió establecer un plan de intervención teniendo en cuenta estos resultados. Por último, con el objetivo de conocer la efectividad del plan de intervención establecido, después de la aplicación del mismo se compararon los resultados obtenidos en las distintas variables durante el pre y la posintervención a través de ANOVA y, además, se volvieron a analizar los porcentajes señalados previamente.

Tabla 4. Correlaciones, media, desviación típica, fiabilidad (alpha de Cronbach) de las variables de estudio (N=35)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	M	SD	α
1. Sobrecarga tecnológica	-	.67**	.29	.39*	-.30	-.21	-.18	-.07	.15	.39*	2.83	.55	.75
2. Tecno-invasión	.60**	-	.08	.30	-.34*	-.24	-.23	-.28	.41*	.58**	2.82	.73	.76
3. Tecno-complejidad	.13	.39*	-	.42*	.08	.01	-.02	-.15	.07	.09	2.69	.59	.86
4. Tecno-inseguridad	.15	.14	.32	-	-.14	-.15	-.18	-.17	.17	.30	2.40	.52	.71
5. Tecno-incertidumbre	-.20	-.20	.04	-.09	-	-.07	-.06	.09	-.03	-.28	2.89	.35	.52
6. Facilitación de la alfabetización	-.17	-.09	.01	-.06	.00	-	.68**	.40*	-.14	.09	2.57	.48	.86
7. Provisión de apoyo técnico	-.04	.01	.13	-.09	-.06	.54**	-	.23	-.11	-.07	2.62	.59	.95
8. Facilitación de la participación	-.02	.15	.35*	.02	-.15	.02	.13	-	-.25	-.14	1.83	.58	.84
9. Consecuencias socioemocionales de trabajar fuera del horario laboral	.15	.37*	.34*	.37*	-.16	.06	.12	.42*	-	.12	3.26	.58	.85
10. Costumbre de trabajar fuera del horario laboral	.04	.32	.17	.31	-.24	.11	.06	.12	.10	-	2.52	.55	.31
M	2.24	2.30	2.26	2.18	2.89	2.70	2.63	3.28	2.66	2.31			
SD	.50	.72	.61	.54	.35	.50	.59	.60	.81	.49			
α	.69	.72	.86	.84	.52	.85	.95	.76	.93	.03			

Nota. Las correlaciones para las mediciones preintervención se presentan por encima de la diagonal, y las correlaciones para las mediciones posintervención se presentan debajo de la diagonal. Las medias, desviaciones estándar y fiabilidad para las mediciones preintervención se presentan en las columnas verticales, y las medias, desviaciones estándar y fiabilidad para las mediciones posintervención se presentan en las filas horizontales.

Resultados

Descriptivos y correlaciones

En la tabla 4 se muestran los análisis descriptivos, las consistencias internas y las correlaciones de las variables del estudio. Los coeficientes α superan el criterio de 0.70 recomendado por Nunnally y Bernstein (1994) en la mayoría de las escalas, con excepción de tecno-incertidumbre y trabajar fuera del horario laboral. Las correlaciones entre las variables son significativas solo en algunos casos.

Análisis de resultados preintervención y elaboración del plan de intervención

El análisis de los resultados antes de la intervención puso de manifiesto, en primer lugar, que los trabajadores percibían una falta de competencia y autoeficacia en cuanto al uso de las tecnologías, lo que potenciaba la sobrecarga tecnológica, la tecno-complejidad, la tecno-incertidumbre y la tecno-inseguridad. Para disminuir estos creadores de tecnoestrés se planteó, por un lado, un programa de *coaching* basado en la Psicología Positiva (PsiPosCoaching), con el objetivo de potenciar factores como la esperanza, el optimismo, la resiliencia y la autoeficacia. Por otro lado, con el objetivo de fomentar las fortalezas y la formación en busca de la autonomía del trabajador se planteó un programa de *mentoring* para que los trabajadores con mayores competencias tecnológicas y el departamento TI orientaran, formaran y apoyaran a aquellos que lo necesitaran.

En cuanto al análisis de los inhibidores de tecnoestrés, se observó que no se estaba potenciando la facilitación de la participación, por lo que se planteó, como tercera medida de intervención, un programa de gestión de potenciales que permitiera a los trabajadores rediseñar su puesto de trabajo y fomentar, de esta manera, su participación.

Por último, otro aspecto que cabe resaltar fue la falta de una desconexión digital por parte de los traba-

jadores, apreciada tanto en la evaluación de la tecno-invasión, como en la propia evaluación de este factor. En este sentido se propuso definir una estrategia digital que permitiera, por un lado, la adaptación constante de los trabajadores al uso de las nuevas tecnologías, y, por otro lado, que fomentara la conciliación y la flexibilidad para evitar que las TIC invadieran la vida personal de los trabajadores y garantizaran la desconexión y la separación de la vida laboral-personal. Además de la creación de la política de desconexión se planteó la necesidad de poner en práctica planes de conciliación y flexibilidad. Para ello se consultó a los trabajadores para que los planes establecidos se ajustaran a sus necesidades. Se estableció un buzón de sugerencias remuneradas, de manera que aquellas que salieran adelante contaran con una remuneración que animara a los trabajadores a participar.

En la tabla 5 se pueden observar los resultados en porcentaje del antes y el después de la intervención.

Efectividad del plan de intervención

El análisis ANOVA señala diferencias significativas entre pre y posintervención en las siguientes variables: sobrecarga tecnológica $F(1, 68) = 21.71, p = .000$; tecno-invasión $F(1, 68) = 8.87, p = .004$; tecno-complejidad $F(1, 68) = 9.14, p = .004$; facilitación de la participación $F(1, 68) = 105.02, p = .000$; y consecuencias socioemocionales $F(1, 68) = 12.68, p = .001$. En las otras variables, no se obtuvieron resultados significativos ($p > .05$).

Además, si se comparan los resultados de la evaluación de los creadores e inhibidores del tecnoestrés antes y después de la intervención (tabla 5), se observa cómo prácticamente todos los factores analizados mejoran. En cuanto a los creadores de tecnoestrés se aprecia cómo disminuye notablemente la sobrecarga tecnológica, la tecno-complejidad y la tecno-inseguridad, lo que señala que mejorar las competencias de los trabajadores implantando los programas de *coaching* y

Tabla 5. Porcentajes de respuesta pre y posintervención en los ítems analizados (N =35)

	1 - totalmente desacuerdo		2 - desacuerdo		3 - de acuerdo		4 - totalmente de acuerdo		no aplica/ no lo sé	
	PRE (%)	POST (%)	PRE (%)	POST (%)	PRE (%)	POST (%)	PRE (%)	POST (%)	PRE (%)	POST (%)
Sobrecarga Tecnológica										
1. La tecnología me obliga a hacer más trabajo del que puedo manejar	-	2.9	25.7	57.1	68.6	40.0	5.7	-	-	-
2. La tecnología me obliga a trabajar con horarios muy ajustados	11.4	20.0	28.6	68.6	48.6	8.6	11.4	2.9	-	-
3. Estoy obligado a cambiar los hábitos de mi trabajo para adaptarme a las nuevas tecnologías	2.9	8.6	14.3	54.3	57.1	28.6	25.7	8.6	-	-
4. Mi carga de trabajo es más alta debido al aumento de la complejidad tecnológica	2.9	11.4	22.9	51.4	57.1	28.6	14.3	5.7	2.9	2.9
Tecno-invasión										
5. He de estar en contacto con mi trabajo siempre incluso en vacaciones debido a la tecnología	8.6	17.0	14.3	45.7	60.0	28.6	17.1	8.6	-	-
6. He de sacrificar mi tiempo de vacaciones y fines de semana para mantenerme actualizado en las nuevas tecnologías	8.6	17.1	34.3	54.3	37.1	17.1	20.0	11.4	-	-
7. Siento que mi vida personal está siendo invadida por las nuevas tecnologías	11.4	17.1	11.4	40.0	48.6	28.6	28.6	14.3	-	-
Tecno-complejidad										
8. No conozco lo suficiente la tecnología para desarrollar mi trabajo satisfactoriamente	5.7	11.4	42.9	68.6	42.9	14.3	8.6	5.7	-	-
9. Necesito más tiempo para entender y utilizar nuevas tecnologías	5.7	8.6	14.3	57.1	60	17.1	20.0	17.1	-	-
10. No encuentro suficiente tiempo para estudiar y mejorar mis habilidades tecnológicas	-	11.4	22.9	51.4	54.3	28.6	22.9	8.6	-	-
11. Creo que los nuevos trabajadores de la organización saben más sobre tecnología informática que yo	5.7	8.6	45.7	71.4	40	14.3	8.6	5.7	-	-
12. A menudo me resulta complejo entender y utilizar las nuevas tecnologías	8.6	11.4	40.0	62.9	40	20	11.4	5.7	-	-
Tecno-inseguridad										
13. Siento una amenaza constante sobre mi trabajo debido a las nuevas tecnologías	11.4	11.4	62.9	65.7	25.7	22.9	-	-	-	-
14. Tengo que actualizar constantemente mis habilidades para evitar ser reemplazado por las nuevas tecnologías	2.9	8.6	37.1	57.1	42.9	28.6	17.1	7.7	-	-
15. Estoy amenazado por compañeros de trabajo con nuevas habilidades tecnológicas	11.4	14.3	71.4	71.4	11.4	14.3	5.7	-	-	-
16. Siento que hay menos intercambio de conocimiento entre compañeros de trabajo por temor a ser reemplazados	5.7	11.4	40.0	54.3	42.9	28.6	11.4	5.7	-	-
Tecno-incertidumbre										
17. Siempre hay nuevos desarrollos en las tecnologías que utilizamos en nuestra organización	-	-	8.6	8.6	80.0	80.0	11.4	11.4	-	-
18. Hay cambios constantes en el software que utilizamos en nuestra organización	-	-	8.6	8.6	65.7	65.7	22.9	22.9	2.9	2.9
19. Hay cambios constantes en el hardware que utilizamos en nuestra organización	2.9	2.9	45.7	45.7	42.9	42.9	2.9	2.9	5.7	5.7
20. Hay actualizaciones frecuentes en las redes informáticas de nuestra organización	-	-	20.0	20.0	68.6	68.6	5.7	5.7	5.7	5.7
Facilitación de la alfabetización										
21. Mi organización hace hincapié en el trabajo en equipo para tratar de solventar los nuevos problemas asociados a las tecnologías	-	-	40.0	40.0	51.4	48.6	5.7	8.6	2.9	2.9
22. Mi organización proporciona formación a los usuarios finales antes de la introducción de nuevas tecnologías	-	-	37.1	27.1	57.1	57.1	5.7	5.7	-	-
23. Mi organización fomenta una buena relación entre el departamento TI y los usuarios finales	-	-	45.7	37.1	51.4	57.1	2.9	5.7	-	-
24. Mi organización proporciona documentación clara para los usuarios finales sobre el uso de las nuevas tecnologías	2.9	-	54.3	28.6	42.9	65.7	-	5.7	-	-
Provisión de apoyo técnico										
25. Nuestro servicio de ayuda al usuario final está bien provisto por personal bien informado	2.9	2.9	34.3	34.3	54.3	54.3	5.7	5.7	2.9	2.9
26. Nuestro servicio de ayuda al usuario final es fácilmente accesible	-	-	42.9	40.0	48.6	51.4	5.7	5.7	2.9	2.9
27. Nuestro servicio de ayuda al usuario final responde a las solicitudes del usuario final	-	-	45.7	45.7	45.7	45.7	5.7	5.7	2.9	2.9
Facilitación de la participación										
28. Existen recompensas por usar nuevas tecnologías	31.4	2.9	65.7	22.9	-	31.4	-	40.0	2.9	2.9
29. Los trabajadores son consultados antes de introducir una nueva tecnología	28.6	-	51.4	8.6	20.0	48.6	2.9	42.9	-	-
30. Los trabajadores participan en los cambios tecnológicos y/o en su implementación	31.4	-	54.3	8.6	11.4	48.6	-	42.9	-	-

(continúa)

mentoring, así como gestionando los potenciales está teniendo efecto y permite reducir los factores de tecnoestrés en el trabajador.

Cuando se analiza la tecno-invasión y las consecuencias socioemocionales de trabajar fuera del horario laboral también se ve una disminución significativa

Tabla 5. Porcentajes de respuesta pre y posintervención en los ítems analizados (N =35) (continuación)

	1 - totalmente desacuerdo		2 - desacuerdo		3 - de acuerdo		4 - totalmente de acuerdo		no aplica/ no lo sé	
	PRE (%)	POST (%)	PRE (%)	POST (%)	PRE (%)	POST (%)	PRE (%)	POST (%)	PRE (%)	POST (%)
Consecuencias socio-emocionales de trabajar fuera del horario laboral										
31. Si trabajo desde casa fuera de la jornada laboral mi familia se molesta	-	-	25.7	51.4	42.9	22.9	31.4	25.7	-	-
32. Trabajar desde casa después de horas de trabajo me irrita	-	-	20.0	68.6	34.3	5.7	42.9	25.7	2.9	-
33. Trabajar fuera de la jornada laboral perjudica mis relaciones con la familia y amigos	-	-	11.4	68.6	42.9	5.7	42.9	25.7	2.9	-
34. Aunque las TIC me brindan la posibilidad de realizar tareas urgentes por las noches, los fines de semana y durante las vacaciones, ello reduce la calidad de mi vida personal	-	-	2.9	57.1	48.6	5.7	45.7	34.3	2.9	2.9
Costumbre de trabajar fuera del horario laboral										
35. Reviso mi correo electrónico durante los fines de semana, vacaciones y por la noche después del horario de trabajo	11.4	25.7	8.6	37.1	45.7	22.9	34.3	14.3	-	-
36. Puedo decidir trabajar desde casa. La organización fomenta el teletrabajo	40.0	40.0	37.1	37.1	20.0	22.9	2.9	-	-	-
37. Tengo la posibilidad de trabajar desde casa si estoy enfermo, tengo que cuidar de un niño enfermo, etc.	17.1	17.1	40.0	40.0	28.6	28.6	8.6	8.6	5.7	5.7
38. Si no dedicara tiempo para trabajar durante los fines de semana, enfrentaría una gran avalancha de correos electrónicos y mensajes en el trabajo el lunes	2.9	2.9	22.9	60.0	45.7	8.6	25.7	25.7	2.9	2.9

del porcentaje de trabajadores que parece tener problemas con estos factores, lo que pone de manifiesto que la estrategia de desconexión puesta en marcha está funcionando y que reduce nuevamente el riesgo de tecnoestrés en los trabajadores.

Cabe destacar cómo el factor tecno-incertidumbre se mantiene. Los trabajadores, en su gran mayoría, siguen manifestando que siempre hay nuevos desarrollos en las tecnologías que utilizan para desarrollar su trabajo, que hay cambios constantes de *software* y actualizaciones frecuentes de las redes informáticas. Estos resultados confirman los cambios constantes en las TIC y cómo los trabajadores deben adaptarse a dichos cambios de manera habitual arrojando la importancia que tiene una capacitación continua y que el plan de intervención no sea algo puntual, sino que se mantenga en el tiempo.

Por último, se observa cómo la intervención planteada ha potenciado los inhibidores del tecnoestrés, facilitación de la alfabetización y de la participación, algo que resulta imprescindible para gestionar el riesgo.

Además, se evalúa la satisfacción de los trabajadores con respecto a las medidas puestas en marcha. Se hace fundamental, tal y como se ha comentado previamente, contar con la participación de los trabajadores durante toda la intervención. Saber su opinión sobre el plan de acción, que es imprescindible para seguir trabajando en busca de la mejora continua de su bienestar. Un 75% de los trabajadores manifiesta su conformidad con el plan de intervención puesto en marcha y su deseo de seguir trabajando en esta misma línea.

Discusión

El objetivo principal de este trabajo era analizar la presencia de inhibidores y creadores de tecnoestrés en el personal de gestión de una empresa de servicios, así como evaluar la eficacia de las intervenciones desde la

POP en la gestión del tecnoestrés, para demostrar que estas pueden disminuir los creadores de este riesgo y potenciar sus inhibidores y mejorar el bienestar en el trabajo de los usuarios de TIC.

Los resultados del cuestionario antes de las intervenciones mostraron cómo los considerados creadores de tecnoestrés están presentes en la organización: sobrecarga tecnológica, tecno-complejidad, tecno-incertidumbre y tecno-invasión, así como falta de desconexión digital. Además, se comprobó cómo no se están fomentando algunos de los considerados inhibidores de tecnoestrés, como, por ejemplo, la facilitación de la alfabetización y la participación.

Tras analizar los resultados del antes y el después de la intervención se puede concluir que las intervenciones psicosociales positivas centradas en la organización permitirán reducir los creadores de tecnoestrés y potenciar los inhibidores, así como favorecer la desconexión digital. Las personas que recibieron el plan de intervención para reducir el tecnoestrés, en la medida posintervención, presentaron una disminución de los creadores de tecnoestrés de sobrecarga tecnológica, tecno-invasión y tecno-complejidad, lo que apoya parcialmente la hipótesis 1. Por otro lado, se confirma parcialmente la hipótesis 2 al presentarse un incremento de los inhibidores del tecnoestrés (ej., facilitación digital). Además, presentaron una disminución de las consecuencias socioemocionales de trabajar fuera del horario laboral, considerado un indicador de la falta de desconexión digital, que confirma parcialmente la hipótesis 3.

Implicaciones teóricas

En línea con la propuesta de Meyers et al. (2013), la potenciación de factores como la esperanza, el optimismo, la resiliencia y la autoeficacia son inhibidores del tecnoestrés. En este trabajo se ha buscado potenciar estos factores a través de un programa de *coaching* ba-

sado en la Psicología Positiva (PsiPosCoaching) y un programa de *mentoring*. Se ha puesto de manifiesto cómo esta intervención ha permitido disminuir los factores de riesgo, y ha reducido los creadores de tecnoestrés, sobrecarga tecnológica, tecno-complejidad y tecno-inseguridad, lo que permite concluir que las intervenciones desde la POP ayudan a gestionar el tecnoestrés en las empresas.

Por otro lado, tal como establecen Jonušauskas y Raišien (2016), la falta de desconexión digital puede tener gran influencia en el nivel de riesgo de tecnoestrés al que se encuentran expuestos los trabajadores. En este estudio se propuso definir una estrategia digital con el objetivo de conseguir la adaptación constante de los trabajadores al uso de nuevas tecnologías teniendo en cuenta la vorágine de cambios tecnológicos en los que la sociedad líquida se encuentra inmersa, así como fomentar la conciliación y flexibilidad para separar la vida laboral de la personal. Los resultados permiten concluir que el establecimiento de una buena estrategia de desconexión digital, que cuente con la participación de los trabajadores y se adapte a sus necesidades, permite mejorar los niveles de desconexión digital.

Por su parte, los resultados de la evaluación del factor tecno-incertidumbre antes y después de la intervención señalan que las medidas planteadas no han permitido disminuir este factor de riesgo, puesto que la mayor parte de los trabajadores sigue señalando que existen cambios constantes en las TIC que utilizan para desarrollar su trabajo. Estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de que este tipo de intervenciones no se limiten a algo puntual, sino que se mantengan en el tiempo para evitar que el tecnoestrés se manifieste en las empresas, tal como señalan Salanova et al. (2016).

Implicaciones prácticas

Los resultados obtenidos tienen interesantes aplicaciones para el contexto organizacional. Las intervenciones realizadas han mostrado reducir los creadores de tecnoestrés y potenciar los inhibidores, así como favorecer la desconexión digital. Por esa razón, se proponen como posibles acciones que las organizaciones interesadas en actuar para reducir el tecnoestrés y así favorecer el bienestar de las personas pueden implementar.

Además, de acuerdo al modelo HERO, propuesto por Salanova, Llorens, Cifre y Martínez (2012), se puede reducir el tecnoestrés mediante la mejora en la gestión de los recursos y las prácticas organizacionales saludables. En este sentido, con el fomento de las fortalezas de los empleados o la formación de los mismos en busca de garantizar su autonomía se conseguirán empleados saludables que mejorarán los resultados organizacionales de la empresa, algo que resulta imprescindible para cualquier organización para mantenerse y prosperar en un mercado cada vez más competitivo, teniendo en cuenta la relación directa que existe entre el tecnoestrés y la productividad (Tarafdar et al., 2007; Hung et al., 2015) y el rendimiento (Tarafdar et al., 2015) de las empresas.

Limitaciones y futuros estudios

En cuanto a las limitaciones del trabajo, la primera de ellas está asociada al tamaño de la muestra que no permite la generalización de los resultados, pero se plantea un nuevo campo de investigación que ahonde en la gestión del tecnoestrés desde un campo poco analizado en el mundo académico como es la POP. En segundo lugar, cabe mencionar que la consistencia interna de la escala de medida de los factores tecno-incertidumbre y trabajar fuera del horario laboral es muy limitada. En el primero de los casos puede estar asociado a la falta de conocimiento de conceptos como *software*, *hardware* y redes informáticas, mientras que en el segundo caso se asocia al hecho de que dos de los ítems miden teletrabajo (considerado como positivo), mientras que los otros dos miden trabajo extra desde casa (considerado como negativo). En tercer lugar, el estudio no ha tenido en cuenta la situación de partida de los sujetos de la muestra, no todos partirán de las mismas condiciones personales o contextuales, algo que puede introducir un sesgo metodológico que cabría considerar en próximos estudios. Por último, se debe tener en cuenta que se están evaluando constructos de segundo orden, lo que no permite conocer la percepción del tecnoestrés en cada persona. Futuros estudios podrían completarse incluyendo el análisis de la percepción del estado de salud por parte de los trabajadores (Ware, Kosinski y Keller, 1996) de manera que se corrobore si la percepción que los mismos tienen sobre su estado de salud puede influir o no en los niveles de tecnoestrés que soportan.

Declaración de divulgación de los autores

No existen intereses en conflicto.

Referencias

- Al-Qallaf, CL. (2006). Librarians and technology in academic and research libraries in Kuwait: perceptions and effects. *Libri*, 56(3), 168-179. Doi: <https://doi.org/10.1515/LIBR.2006.168>
- Ayyagari, R., Grover, V. & Purvis, R. (2011). Technostress: technological antecedents and implications. *MIS quarterly*, 35(4), 831-858.
- Brivio, E., Gaudio, F., Vergine, I., Mirizzi, C.R., Reina, C., Stellari, A. & Galimberti, C. (2018). Preventing Technostress Through Positive Technology. *Frontiers in Psychology*, 9, 2569. Doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02569>
- Cardona, M., Kretschmer, T. & Strobel, T. (2013). ICT and productivity: conclusions from the empirical literature. *Information Economics and Policy*, 25(3), 109-125. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2012.12.002>
- Chesley, N. (2014). Information and communication technology use, work intensification and employee strain and distress. *Work, employment and society*, 28(4), 589-610. Doi: <https://doi.org/10.1177/0950017013500112>

- Chiappetta, M. (2017). The Technostress: definition, symptoms and risk prevention. *Senses and Sciences*, 4(1), 358-361. Doi: <http://10.14616/sands-2017-1-358361>
- Cuervo, T., Orviz, N., Arce, S. & Fernández, I. (2018). Tecnoestrés en la Sociedad de la Tecnología y la Comunicación: Revisión Bibliográfica a partir de la Web of Science. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 21(1), 18-25. Doi: <http://dx.doi.org/10.12961/apr.2018.21.01.4>
- Day, A., Paquet, S., Scott, N. & Hambley, L. (2012). Perceived information and communication technology (ICT) demands on employee outcomes: The moderating effect of organizational ICT support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 473-491. Doi: <http://dx.doi.org/10.1037/a0029837>
- Galluch, P. S., Grover, V. & Thatcher, J. B. (2015). Interrupting the workplace: Examining stressors in an information technology context. *Journal of the Association for Information Systems*, 16(1), 1-47.
- Harris, K. J., Harris, R. B., Carlson, J. R. & Carlson, D. S. (2015). Resource loss from technology overload and its impact on work-family conflict: Can leaders help?. *Computers in Human Behavior*, 50, 411-417. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.04.023>
- Hung, W. H., Chen, K. & Lin, C. P. (2015). Does the proactive personality mitigate the adverse effect of technostress on productivity in the mobile environment?. *Telematics and Informatics*, 32(1), 143-157. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.tele.2014.06.002>
- Jonušauskas, S. & Raišienė, A. G. (2016). Exploring Technostress: Results of a Large Sample Factor Analysis. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 40(1), 67-82. Doi: <https://doi.org/10.31341/jios.40.1.4>
- Khan, A., Rehman, H. & Rehman, D. S. U. (2016). An empirical analysis of correlation between technostress and job satisfaction: A case of KPK, Pakistan. *Pakistan Journal of Information Management & Libraries (PJIM&L)*, 14(2013), 9-15.
- Kim, H.J., Lee, C.C., Yun, H. & Im, K.S. (2015) An examination of work exhaustion in the mobile enterprise environment. *Technological Forecasting and Social Change*, 100, 255-266. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.07.009>
- Lee, J. (2016). Habit, negative emotions, and intention to continue to use a cell phone. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(10), 1687-1697. Doi: <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.10.1687>
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M. & Bakker, A. B. (2013). The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 618-632. Doi: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.694689>
- Nimrod, G. (2017). Technostress: measuring a new threat to well-being in later life. *Aging & Mental Health*, 22(8), 1080-1087. Doi: <https://doi.org/10.1080/13607863.2017.1334037>
- Ninaus, K., Diehl, S., Terlutter, R., Chan, K. & Huang, A. (2015). Benefits and stressors—Perceived effects of ICT use on employee health and work stress: An exploratory study from Austria and Hong Kong. *International journal of qualitative studies on health and well-being*, 10(1), 28838. Doi: <https://doi.org/10.3402/qhw.v10.28838>
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994) The Assessment of Reliability. *Psychometric Theory*, 3, 248-292.
- Orviz, N., Cuervo, T., Fernández, I. & Arce, S. (2017). *Reflexión sobre la situación actual de la seguridad y salud de los trabajadores en la sociedad de las TIC*. Trabajo presentado en Congreso Prevencionar, Madrid, 410-419, Recuperado de <https://congreso.prevencionar.com/actas-congreso-prevencionar.pdf>
- Poole, C. E. & Denny, E. (2001). Technological change in the workplace: A statewide survey of community college library and learning resources personnel. *College & Research Libraries*, 62(6), 503-515. Doi: <https://doi.org/10.5860/crl.62.6.503>
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S. & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information systems research*, 19(4), 417-433. Doi: <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165>
- Salanova, M., Martínez, I. M. & Llorens, S. (2005). *Psicología Organizacional Positiva*. En F. Palací (Ed.), *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall, pp. 349-376.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822. Doi: <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salanova, M., Llorens, S. & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Sellberg, C. & Susi, T. (2014). Technostress in the office: a distributed cognition perspective on human-technology interaction. *Cognition, Technology & Work*, 16(2), 187-201.
- Shu, Q., Tu, Q. & Wang, K. (2011). The impact of computer self-efficacy and technology dependence on computer-related technostress: A social cognitive theory perspective. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 27(10), 923-939. Doi: <https://doi.org/10.1080/10447318.2011.555313>
- Stadin, M., Nordin, M., Broström, A., Hanson, L. L. M., Westerlund, H. & Fransson, E. I. (2016). Information and communication technology demands at work: the association with job strain, effort-reward imbalance and self-rated health in different socio-economic strata. *International archives of occupational and environmental health*, 89(7), 1049-1058.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S. & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information*

- Systems*, 24(1), 301-328. Doi: <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109>
- Tarafdar, M., Pullins, E. B. & Ragu-Nathan, T. S. (2015). Technostress: negative effect on performance and possible mitigations. *Information Systems Journal*, 25(2), 103-132. Doi: <https://doi.org/10.1111/isj.12042>
- Vega, R.P., Anderson, A.J. & Kaplan, S.A. (2015). A within-person examination of the effects of Telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313-323. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>
- Ware J.E., Kosinski M. & Keller SD. (1996). A 12-Item Short-Form Health Survey: construction of scales and preliminary tests of reliability and validity. *Medical Care*, 34, 220-33. Doi: <https://doi.org/10.1097/00005650-199603000-00003>
- Yan, Z., Guo, X., Lee, M. K. & Vogel, D. R. (2013). A conceptual model of technology features and technostress in telemedicine communication. *Information Technology & People*, 26(3), 283-297. Doi: <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2013-0071>